

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO**

**ANA CAROLINA CARDOSO BATINA DA SILVA**

**PERCEPÇÃO DO AVALIADO COMO VARIÁVEL NA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO**

**CURITIBA**

**2011**

**ANA CAROLINA CARDOSO BATINA DA SILVA**

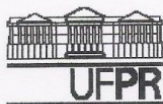
**PERCEPÇÃO DO AVALIADO COMO VARIÁVEL NA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Psicologia do Trabalho.

Orientador: Prof. Msc. Aristeu Mazuroski Jr.

**CURITIBA**

**2011**



## Termo de Aprovação

Declaramos para fins de depósito legal que **Ana Carolina Cardoso Batina da Silva** apresentou a Monografia intitulada “**Percepção do Avaliado como Variável na Avaliação de Desempenho**” como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Universidade Federal do Paraná. A monografia foi avaliada e considerada **APROVADA** por banca constituída pelos professores do Curso.

Curitiba, 01 de Junho de 2013

Profa. Dra. Iara Picchioni Thielen  
Coordenadora do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho  
FUNPAR CNPJ 78.350.188/0001-95

ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO – UFPR  
Praça Santos Andrade, 50 – 1º andar – sala 114  
E-mail: psicotrabalho@ufpr.br  
Telefone: 3310-2746

Especialização em Psicologia do Trabalho  
Universidade Federal do Paraná  
Departamento de Psicologia – SCHLA – PRPPG

Dedico este trabalho a meu marido pela  
paciência e a meus professores por me  
despertarem para a pesquisa.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos colegas que compartilharam os melhores e piores momentos deste processo de aprendizagem.

Agradeço ao Aristeu pela paciência e empatia ao responder às minhas inúmeras questões existenciais durante a orientação deste estudo.

Meu agradecimento especial ao Robson Francisco Giraldele, companheiro de todas as horas, aos meus pais pela educação e ensinamentos de vida e aos meus irmãos, fontes de alegria e luta.

“Every ostensive stimulus conveys a  
presumption of its own optimal  
relevance.”

SPERBER & WILSON (1986)

## RESUMO

Este estudo apresenta a avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão de pessoas e como é recebida pelos profissionais avaliados. A teoria da relevância é usada para a interpretação das entrevistas realizadas procurando identificar quais os aspectos mais importantes deste processo.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Teoria da relevância. Ferramentas de gestão. Subjetividade. Percepção.

## **ABSTRACT**

The present research aims to study performance evaluation tools from the perspective of the receiving end, the evaluated worker. Using Relevance Theory, is possible to situate and attribute meaning to the subjectivity and interpretation processes involved in performance assessment, as practiced in most organizations.

Keywords: Performance Evaluation. Relevance Theory. Management Tools. Subjectivity. Perception.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Escala gráfica da avaliação do Desempenho.....	8
Figura 2 - Avaliação por escolha forçada.....	9
Figura 3 - Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos.....	10
Figura 4 - Método de avaliação do desempenho por listas de verificação.....	10
Figura 5 - Esquema mental para a norma de reciprocidade.....	24

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - A ADD na visão de gestores e funcionários.....	34
---	----

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>3</b>
1.1 HISTÓRICO.....	3
1.2 DEFINIÇÃO .....	4
1.3 APLICAÇÃO .....	6
1.4 INTERPRETAÇÃO .....	11
1.5 CONSEQUÊNCIAS .....	12
<b>2 A TEORIA DA RELEVÂNCIA.....</b>	<b>17</b>
2.1 DEFINIÇÃO .....	18
<b>3 A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL .....</b>	<b>22</b>
<b>4 ANÁLISE .....</b>	<b>28</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>38</b>

## INTRODUÇÃO

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham. Segundo Chiavenato (1999, p. 5), se a organização quer alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando.

Para Souza (2002, p. 48), investir no desenvolvimento do potencial humano é uma condição *sine qua non* para preparar o homem para intervir de modo consciente em situações que demandam alteração de rumos, determinação de metas e enfrentamento dos desafios organizacionais exigidos pela nova visão paradigmática de gestão. Descreve a autora que a avaliação tem sido empregada como técnica assentada numa concepção errônea, cuja finalidade principal é informar o funcionário sobre a classificação que obteve, fomentando a competição e jogando uns contra os outros. Ela defende que o processo de avaliação de resultados constitui-se em um instrumento de gestão, principalmente se o estímulo à motivação para o trabalho tiver como fonte a ampliação da autonomia, a inclusão no processo decisório, a intensificação do conhecimento e a vinculação das recompensas aos resultados obtidos.

De acordo com Gonçalves (2002) a característica essencial para uma organização é a capacidade de aplicar com sucesso seus indicadores para a medição de seu desempenho, possibilitando um maior conhecimento de seus processos, relacionados com os pontos críticos de sucesso, permitindo uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e pessoas.

A onipresença de tal ferramenta indica a necessidade de um estudo mais aprofundado, principalmente no que toca às consequências de sua utilização junto aos trabalhadores submetidos ao processo de avaliação. Este estudo refere-se à avaliação de desempenho como uma das ferramentas para a gestão de gestão de

pessoas nas empresas modernas e como a mesma é recebida e interpretada pelos profissionais avaliados.

Para responder às perguntas levantadas, no primeiro capítulo será apresentado o processo de avaliação de desempenho, seu histórico, sua definição, sua aplicação, a interpretação de seus resultados e suas consequências. No segundo capítulo é apresentada referência bibliográfica descritiva dos principais conceitos relacionados à teoria da relevância. A comunicação organizacional, que serve de intermédio para a maior parte das ações prévias e posteriores da ADD serão apresentadas no capítulo três. Em seguida será realizada a análise dos dados coletados com o uso de exemplos pesquisados por outros autores quanto à satisfação de trabalhadores em relação à ADD e finalmente no capítulo cinco será apresentada a conclusão advinda da presente pesquisa.

## 1 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste capítulo serão apresentadas diversas informações sobre o objeto de estudo deste trabalho: a Avaliação de Desempenho (AD). O objetivo principal desta pesquisa teórica é identificar a origem desta prática nas organizações bem como as aplicações mais comuns da mesma no ambiente organizacional. Este resgate histórico servirá de base para a identificação de como esta forma de avaliação tornou-se tão popular e de que forma ela tem sido utilizada.

### 1.1 HISTÓRICO

A avaliação do desempenho humano nas organizações esteve, no decorrer da história, vinculada ao desenvolvimento do pensamento administrativo. Desde uma relação concebida como senhor-escravo na Antiguidade, até os dias atuais onde o próprio trabalhador participa do processo de avaliação de seu desempenho (ABBUD, 2009, p. 36).

Para Rosso (2003), a AD é o processo mais complexo e mais arriscado de se implantar em uma Gestão de Pessoas séria e profissional e o principal fator de sucesso de cada indivíduo e de todos os times de trabalho de uma organização, pois sem uma visão clara sobre a *performance* individual e coletiva, todo o resto é pura alucinação.

A preocupação das organizações em contratar indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de suas funções não é recente. Brandão e Guimarães (2001) apresentam que mecanismos de AD são utilizados desde a Antiguidade, e que foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho humano ganhou maior significado. No início do século vinte, Taylor já alertava para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. Naquela época, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo.

As pesquisas de Taylor para a racionalização do trabalho deram origem, segundo Brandão e Guimarães (2001), às primeiras escalas de “avaliação de mérito”, aplicadas, na época, para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho.

Segundo Guimarães *et al.* (1998), ao longo do século vinte, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, a avaliação do desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. A partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação do desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se, principalmente, de contribuições das Ciências Sociais. No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, por exemplo, essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos, como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último, e, mais recentemente, a avaliação 360 graus, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados, conforme proposto por Edwards e Ewen (1996).

Outra mudança significativa no processo de avaliação do desempenho é que sua aplicação não permaneceu restrita aos cargos operacionais, pois as empresas modernas necessitam de mecanismos para avaliar o desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001), pois, segundo Oliveira-Castro *et al.* (1996), o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

## 1.2 DEFINIÇÃO

Para Bergamini (1988) a organização pode ser entendida como uma realidade social, integrada por diferentes pessoas, que se comportam realizando atividades –

isto é, trabalham –, no sentido de produzir resultado final comum – ou seja, atingir os objetivos do empreendimento –, pois a intenção das pessoas em realizar determinada atividade resulta na possibilidade de obterem algo como retorno. Segundo o autor, saber se o produto dessa relação custo x benefício, para a organização e para o indivíduo, é satisfatória, só é possível mediante a utilização de instrumentos que permitam avaliar, com razoável precisão, o quanto, organização e indivíduo, estão obtendo gratificação.

Resende (2003) entende que desempenho é o resultado da aplicação prática – no trabalho e em outras atividades humanas – do conhecimento, da aptidão, da habilidade, da capacidade, da motivação. Portanto, o desempenho é a *performance* ou o resultado da atuação do indivíduo em qualquer atividade. Pressupõe-se que, em condições normais ou favoráveis, a tendência é as pessoas mais competentes apresentarem melhor desempenho.

Lucena (1992) expôs que o desempenho pode ser reconhecido como a manifestação concreta, objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado.

Segundo Chiavenato (2004), a AD é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização. Esse processo recebe denominações variadas como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal e varia enormemente de uma organização para outra.

Pontes (1991) definiu a AD como uma estratégia organizacional utilizada pelas organizações para acompanhar o trabalho, os objetivos propostos para os profissionais e fornecer *feedback* para as pessoas.

Nascimento *et al.* (2008) definem a AD como um processo dinâmico, presente em todo o processo de gestão, mas, particularmente mais relacionado à fase de execução e controle do planejamento, gerando informações para os gestores subsidiarem tomadas de decisões que permitam a correção de desvios detectados entre os resultados realizados e os planejados.



Segundo Dutra (2001), a AD é o conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio. O autor revela três dimensões que interagem entre si: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento, as quais não devem ser misturadas numa só ferramenta ou em um único processo de avaliação.

Sendo assim, podemos definir desempenho como o resultado da atuação do funcionário, de seu comportamento e de suas habilidades; e a AD como um método formal de medição desta atuação frente aos desafios estabelecidos pela empresa para sua função.

### 1.3 APLICAÇÃO

Robbins (1978) justifica que a organização realiza AD para se certificar de que o seu sistema esteja funcionando adequadamente, isto é, para ter um absoluto controle de que os recursos estejam sendo consumidos na medida exata para a obtenção dos resultados esperados e que seu consumo esteja relacionado estritamente com os seus objetivos.

Para Oliveira-Castro *et al.* (1996) um modelo de AD, para ser bem sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota, porém destaca-se que, no Brasil, é comum a prática de reprodução de modelos e mesmo os mais avançados podem fracassar se as práticas informais de avaliação forem inadequadas. Segundo os autores, os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho.

Porém não é essa a realidade encontrada por Barbosa (1996), que em sua pesquisa apresenta a tradição da cultura administrativa brasileira, como profundamente autoritária, na qual todo novo plano de AD é introduzido como uma maneira de punir, de “separar o joio do trigo”. Segundo a autora, embora a filosofia sobre a avaliação do desempenho tenha mudado e, na época atual, ela seja concebida como um poderoso instrumento para a orientação e promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas e das empresas, na prática ela é

uma fonte de atritos, insatisfações e frustrações para aqueles que a concebem e aplicam, bem como para aqueles que são alvo de sua aplicação.

Barbosa (1996) indica que, na prática, os dilemas criados pelos sistemas de AD têm sido resolvidos pela teoria de administração e pelos administradores através da atribuição de culpa aos instrumentos utilizados para a avaliação. Ou os sistemas utilizados são vistos como inadequados ou os avaliadores são considerados mal preparados.

Outro erro comum apontado por Oliveira-Castro *et al.* (1996) é a subutilização dos resultados das avaliações de desempenho. Muitas empresas ignoram esses resultados e não programam, muito menos executam quaisquer ações para dar consequência às informações obtidas.

Segundo Marras (1999), Tachizawa *et al.* (2001) e Gil (2001), as principais razões para fazer avaliação de desempenho, são: a) proporcionar um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários; b) comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo mudanças no comportamento, atitudes, habilidades e conhecimentos; c) permitir que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito, servindo de base para aconselhamento a respeito do desempenho humano.

Ainda segundo os autores supracitados, a AD deve atender às seguintes linhas básicas: a) abarcar não somente o desempenho dentro do cargo, como também o alcance de metas e objetivos; b) concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais; c) ser aceita tanto pelo avaliador quanto que pelo avaliado; d) ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização.

Segundo Chiavenato (1999), os pontos fracos da AD são: a) pode ser percebida como uma situação de recompensa ou punição pelo desempenho passado; b) a ênfase pode repousar mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho; c) as pessoas avaliadas podem perceber o processo como injusto ou tendencioso; d) os comentários desfavoráveis do avaliador podem conduzir a uma reação negativa do avaliado; e)

pode ser baseada em fatores que não conduzem a nada e não agregam nenhum valor.

Segundo Chiavento (2004), as organizações utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do funcionário. As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio funcionário a responsabilidade de autoavaliar livremente o seu desempenho. Outras organizações atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gerente imediato para reforçar a hierarquia. Outras atribuem à equipe. Outras ainda adotam um processo circular 360 graus na avaliação. Por outro lado, há organizações que centralizam o processo em uma comissão central e há outras em que o órgão de Recursos Humanos centraliza e monopoliza totalmente o processo.

Quanto aos modelos, há uma variedade de métodos para se avaliar o desempenho humano nas organizações. Os métodos tradicionais, segundo Chiavenato (2004) são:

- Escalas gráficas: método baseado em uma tabela de dupla entrada, sendo que as linhas representam os fatores de avaliação e as colunas representam os graus de avaliação. Primeiro se define os fatores de avaliação e depois os graus que geralmente variam de três a cinco graus.

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
<b>Produção</b> (Quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
<b>Qualidade</b> (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
<b>Conhecimento do trabalho</b> (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
<b>Cooperação</b> (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
<b>Compreensão de situações</b> (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
<b>Criatividade</b> (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes apresenta idéias	Raramente apresenta idéias	Nunca apresenta idéias
<b>Realização</b> (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Figura 1 - *Escala gráfica da avaliação do Desempenho.* (p. 232)

- Escolha forçada: consiste em avaliar o desempenho através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento.

Cada bloco consiste de 4 ou 5 frases e o avaliador deve escolher forçosamente uma ou no máximo duas frases em cada bloco.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO							
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____							
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
Apresenta produção elevada Comportamento dinâmico Tem dificuldade com números É muito sociável	Nº	+	-	Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda	Nº	+	-
Tem espírito de equipe Gosta de ordem Não suporta pressão Aceita críticas construtivas				Tem potencial de desenvolvimento Toma decisões com critério É lento e demorado Conhece o seu trabalho			
Tem boa aparência pessoal Comete muitos erros Oferece boas sugestões Decide com dificuldade				Nunca se mostra desagradável Produção razoável Tem boa memória Expressa-se com dificuldade			

Figura 2 - Avaliação por escolha forçada. (p. 233)

- Pesquisa de campo: é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação com os gerentes para, em conjunto avaliarem o desempenho dos funcionários. Este método consiste de quatro etapas: 1ª) entrevista inicial, 2ª) entrevista de análise complementar, 3ª) planejamento das providências e 4ª) acompanhamento posterior dos resultados.
- Incidentes críticos: método bastante simples que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso).

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe lidar com pessoas Facilidade em trabalhar em equipe Apresenta idéias inovadoras Tem características de liderança Facilidade de argumentação Espírito altamente empreendedor	Apresenta muitos erros Falta de visão ampla do assunto Demora em tomar decisões Espírito conservador e limitado Dificuldade em lidar com números Comunicação deficiente

Figura 3 - Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos. (p. 235)

- Listas de verificação: baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check-lists*) a respeito de cada funcionário. Cada fator recebe uma avaliação quantitativa que geralmente varia de 1 a 5. É uma simplificação do método das escalas gráficas.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO					
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____					
Áreas de desempenho:	1	2	3	4	5
Habilidade para decidir					
Aceita mudanças					
Aceita direção					
Aceita responsabilidades					
Atitude					
Atendimento às regras					
Cooperação					
Autonomia					
Atenção a custos					
Áreas de desempenho:	1	2	3	4	5
Iniciativa pessoal					
Suporta tensão e pressão					
Conhecimento do trabalho					
Liderança					
Qualidade do trabalho					
Quantidade de produção					
Práticas de segurança					
Planejamento e organização					
Cuidado com o patrimônio					

Figura 4 - Método de avaliação do desempenho por listas de verificação. (p. 236)

Algumas empresas vêm utilizando novos métodos de avaliação de desempenho devido às limitações dos métodos tradicionais de avaliação. Estes novos métodos se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto: autoavaliação e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu

próprio desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho (VERGARA, 2000).

Reis (2000) descreve que na avaliação 360 graus, a avaliação do desempenho é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas em torno do avaliado, em uma abrangência de 360 graus. Porém, ser o alvo das atenções não é nada fácil para o avaliado, este se torna muito vulnerável se não tiver a mente aberta e receptiva para o sistema.

Dutra (2001) afirma que o nível de desenvolvimento de uma pessoa ou sua capacidade de administrar situações gradualmente complexas é um ativo inerente à própria pessoa que tenderá ao alcance de um patamar cada vez mais elevado, o qual não retrocederá. A *performance* do indivíduo é o determinante da expectativa que se tem dele em relação aos desafios que lhe são impostos. Utiliza-se a escala de complexidade para medir o desenvolvimento de forma eficaz. E, segundo experiência do autor, a avaliação do desenvolvimento deve ser feita pelo próprio indivíduo, pela sua chefia imediata, com acompanhamento da chefia mediata. A tendência das organizações é remunerar desenvolvimento com um valor fixo.

Têm-se assim que a avaliação de desempenho é um processo desencadeado pela empresa para atingir seus objetivos e metas e remunerar ou não seus funcionários de forma diferenciada; e não um processo demandado pelos funcionários para saberem como estão em relação às suas expectativas de desenvolvimento.

#### 1.4 INTERPRETAÇÃO

Para Staat (1994), a ênfase no relacionamento entre as pessoas faz voltar a atenção para o processo de organização do trabalho, o qual é contínuo e dinâmico e retrata a forma na qual as pessoas fazem sentido em seu ambiente de trabalho por comparação, discussão e transformação das visões individuais e compreensão da organização. Para ele, o ingresso das pessoas numa organização implica no

estabelecimento de um contrato psicológico, onde diversas expectativas são criadas entre os membros e a organização, sendo que cada membro estabelece com ela um contrato diferente. O fato do trabalhador não alcançar o desempenho esperado pela organização pode ser considerado como uma quebra deste contrato psicológico estabelecido. Para o autor a grande dificuldade na manutenção do contrato psicológico é que usualmente este reflete uma disparidade no poder.

Philadelpho e Macedo (2007) observaram que há diferenças entre as percepções dos trabalhadores e dos dirigentes de uma organização sobre a AD. Para os primeiros, ela é um instrumento de pressão ao seu empenho no trabalho, enquanto que para os outros, serve (ou deveria servir) de base orientadora ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. Na verdade, estas percepções guardam entre si o ponto comum de controle da produção, permeado pela ideologia dominante do período fordista e taylorista, como forma de garantir a existência das organizações no mercado de trabalho.

Para as referidas autoras, as organizações utilizam sistemas de AD para mensurar a forma como o trabalho é realizado em determinado período, e tem neste sistema um método de controle do desempenho das pessoas. Percebe-se nesta posição estar implícita a utilização da ferramenta como um instrumento de poder que controla e direciona o comportamento dos trabalhadores, como forma de apresentar o discurso ideológico das organizações voltado ao desenvolvimento das pessoas. Sendo assim tem-se a AD como um instrumento de poder na gestão de pessoas utilizada para controlar e direcionar o comportamento e conhecimento dos trabalhadores, em prol dos objetivos organizacionais, permeados pela ideologia dominante das organizações.

## 1.5 CONSEQUÊNCIAS

Resende (2003) defende que geralmente têm-se uma visão errônea do significado e do pressuposto da AD, pois geralmente presume-se que a *performance* da pessoa seja somente o resultado da sua vontade, não levando em consideração a influência do ambiente organizacional e o desenvolvimento profissional.

Apesar de ser apresentado como um risco, o estabelecimento de punições e recompensas é frequente nas empresas e serve, muitas vezes, de justificativa para a implantação da AD, sendo concedido em função da comparação entre o desempenho esperado e o realizado.

Tal prática encontra seu embasamento científico em diversos autores da linha comportamental, tais como Cohen e Fink (2003), ao afirmarem que as pessoas tendem a repetir comportamentos recompensados, evitar comportamentos punidos e esquecer comportamento ignorados.

Nesta abordagem, a organização institui indicadores e metas para parametrizar o seu próprio desempenho operacional e também a atuação de seus gestores, que são os agentes que permitem que os resultados sejam alcançados. Nesse sentido os indicadores precisam ser complementados pela determinação clara de regras de recompensas para aqueles que realizam seu trabalho conforme o esperado e, inversamente, punições para os que não o fazem.

Bowditch e Buono (1992) apontam para a importância da adequação do nível de complexidade designada aos funcionários com as suas habilidades e competências, isto é, o sistema de punições e recompensas deve ser justo para que se consiga o efeito esperado.

Cohen e Fink (2003) entendem que a aplicação de punições pode ocasionar resultados indesejados na organização, como, por exemplo, perder funcionários que no longo prazo poderiam ser importantes para a organização em função de alguma punição aplicada.

Para o maior nome do behaviorismo, Skinner (2003), o efeito mais importante da punição é o estabelecimento de condições aversivas que são evitadas por qualquer comportamento de “fazer alguma outra coisa”. A teoria de Skinner sustenta que se uma ação for recompensada, a chance de ela ser repetida aumenta; se não existir recompensa reduz a probabilidade da ação ser repetida e esse mesmo comportamento é verificado no caso de aplicação de punição, com o agravante de poder gerar medo nas pessoas, ansiedade e um comportamento de fuga.



Para Cohen e Fink (2003) “é necessário que os líderes da organização conheçam as necessidades de seus funcionários e a partir daí elaborem um sistema de recompensa adequado” (p. 154).

De acordo com Schermerhorn Junior *et al.* (1999) pode-se classificar as recompensas em dois tipos: a) recompensas extrínsecas: são prêmios dados às pessoas por terceiros em função de um bom desempenho apresentado (exemplos: bônus, benefícios, remunerações, privilégios especiais); e b) recompensas intrínsecas: a própria pessoa que realizou uma tarefa e logrou um bom desempenho se sente recompensada por isso, não sendo necessário a participação de outras pessoas (exemplos: senso de realização, chances de mostrar criatividade, desafio da tarefa).

Para Nascimento *et al.* (2008), considera-se mais apropriado que o sistema de recompensas adotado pelas empresas seja misto, parte com fatores monetários e parte não. Muitas vezes, apenas o reconhecimento formal por ter desempenhado um bom trabalho já é considerado uma forma de recompensa.

De acordo com Cohen e Fink (2003, p. 158) as recompensas previsíveis e frequentes diretamente relacionadas ao comportamento no trabalho tendem a gerar um nível alto de desempenho geral.

Segundo Oliveira-Castro *et al.* (1996), um requisito a ser observado para a eficácia do sistema, de cunho eminentemente ético, relaciona-se à atribuição de responsabilidades pelo mau desempenho. Um trabalhador não deveria, *a priori*, ser o único responsável por problemas de desempenho, os quais podem não se dever a características pessoais do avaliado (habilidades, atitudes, personalidade, escolaridade, sexo, idade, aparência física), mas a deficiências do suporte organizacional. No último caso, responsabilizar o trabalhador pelo problema é plantar nele sentimento de injustiça e semente da qual poderá brotar indiferença ou boicote à avaliação de desempenho.

Paz (1995), em sua pesquisa realizada com trabalhadores de empresa estatal, articula a Avaliação de Desempenho à justiça distributiva, tendo sido verificado que a equidade é o critério mais justo na Avaliação de Desempenho, além de ser também idealmente o mais adequado, e que a percepção dos critérios de justiça é

mais afetada por variáveis organizacionais (nível hierárquico, salário, tempo de serviço, percepção da empresa e área de operação) que por variáveis demográficas (apenas o nível de escolaridade mostrou-se influente).

Deve-se evitar, por outro lado, a subutilização dos resultados das avaliações de desempenho. Muitas organizações ignoram esses resultados: falta programação ou mesmo execução de quaisquer ações para dar consequência às valiosas informações obtidas. O bom desempenho não é recompensado, reconhecido ou valorizado. O mau desempenho não é identificado ou inexistem dados disponíveis sobre suas possíveis causas. Para o avaliador, além de pouco útil, frequentemente a avaliação atrapalha o andamento normal do seu trabalho ou transforma-se em enfadonho preenchimento de formulários, os quais provavelmente serão arquivados e esquecidos. O fracasso, nesses casos, é quase certo. Dessa forma, para guardar coerência com o exposto, torna-se necessário transmutar os sistemas avaliativos em instrumentos úteis para todos os seus usuários, com o objetivo de transformá-los em ferramentas de prevenção, identificação e resolução de problemas (OLIVEIRA-CASTRO *et al.*, 1996).

Nascimento *et al.* (2008) realizaram uma interessante pesquisa sobre a formação do modelo de gestão e concluíram, entre outros, que o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho para realização da avaliação dos gestores e das empresas não interfere no resultado das que foram pesquisadas (386 no total, das mais diversas áreas de atuação).

Os referidos autores constataram também que a definição de funções e responsabilidades para os colaboradores é importante para organizar as atividades, sendo que esta característica possui relação com o resultado econômico das empresas da amostra. Entretanto, aquelas que têm como prática defini-las acabam tendo, em média, uma redução no seu resultado ao longo do tempo. Diante desta informação contrária às expectativas, os autores alegam que esta inversão tenha ocorrido em virtude das empresas pesquisadas serem de grande porte e apresentarem uma sucessão de problemas operacionais e administrativos que não se associam a uma determinada função, causando assim falta de agilidade nas decisões.

A definição de funções e responsabilidades tem relação com a divulgação clara de informações, pois o fato do gestor saber qual é o seu nível de autoridade e responsabilidade faz com que ele tenha acesso a determinadas informações necessárias ao desempenho da sua função. A análise estatística comprovou que a divulgação clara de informações influencia positivamente no resultado das empresas analisadas.

## 2 A TEORIA DA RELEVÂNCIA

Segundo Breton (2006) a linguagem exerce um papel fundamental na comunicação social e é o ponto de partida de todas as técnicas de expressão geradas por ela, em particular a escrita e, algum tempo depois, a sistematização das regras da expressão oral sob a forma de retórico. O autor apresenta que os linguistas arrolam três mil línguas faladas atualmente (outras quatro mil teriam desaparecido).

Para Rousseau (1995) as organizações enviam mensagens aos empregados, que seriam entendidas como promessas, sendo essa ou não a intenção da empresa. Por meio de palavras, ações e sinais, as organizações comunicam promessas aos trabalhadores todo o tempo. A autora vê o contrato psicológico no trabalho, atualmente, como o entendimento subjetivo do indivíduo sobre a reciprocidade existente em relacionamento de troca entre ele e um terceiro, baseado nas promessas feitas explícita ou implicitamente nessa relação.

Percepção de reciprocidade organizacional é "um conjunto de crenças relacionadas à maneira como os empregados percebem a disposição da organização para emitir atos recíprocos" (SIQUEIRA, 2005, p. 183).

Guzzo e Noonan (1994) afirmam que a maioria dos empregados recebe superficialmente as mensagens transmitidas pelas práticas de recursos humanos. Porém, algumas mensagens têm atenção mais profunda do trabalhador devido a fatores como: visibilidade do fato ou fatores pessoais. A interpretação das mensagens para pessoas recém-contratadas será diferente das demais, da mesma forma, empregados que trabalham sob pressão farão interpretações diferenciadas.

Gonçalves e Leite (2004), em pesquisa com profissionais de enfermagem sobre suas opiniões a respeito da Avaliação de Desempenho encontraram resultados que corroboram com os autores supracitados:

*"Outro aspecto criticado foi o fato de ser utilizado o mesmo instrumento, independente do tempo de exercício profissional na Instituição, resultando em avaliações que não retratam a evolução do funcionário e das características desejadas." (p. 431)*

Dentre os diversos trechos de entrevistas apresentados pelos autores, um, em especial, retrata a superficialidade na Avaliação de Desempenho:

*“Um funcionário que está há dez anos aqui, você está pondo C sempre em tudo, então, quer dizer, nem foi para frente, você não ganhou nada, ... Você parou realmente para se avaliar? Porque não acho que as pessoas simplesmente passam dez anos, sem ter nenhuma mudança ..., alguma coisa, ou de bom ou de ruim, tem que ter mexido ... nunca melhorou, nunca piorou, nunca procurou fazer alguma coisa para mudar aquilo lá’ (D5).” (apud)*

Anbreu & Silva (2006) indicam que os motivos que levam uma pessoa a dar atenção a uma mensagem ou a interpretá-la à sua maneira podem ter influência de diversos fatores. Em sua pesquisa, detectaram que o foco de cada indivíduo nas mensagens organizacionais depende de fatores como: personalidade, interesses pessoais e a maneira pela qual a pessoa vê seu emprego e sua carreira. Apontam ainda que as expectativas dos mais jovens e dos mais velhos são diferentes: o foco dos jovens está, em geral, no aprendizado e na carreira, já os mais velhos pensam em estabilidade e aposentadoria.

Ora, se “a preocupação com a comunicação interna deve ir além da adoção de instrumentos formais pela empresa, e ser pensada como estratégia que permite aproximar gerentes e supervisores dos empregados, possibilitando melhor compreensão das expectativas recíprocas” (ANBREU & SILVA, 2006, p. 101), então é necessário compreender como os processos de comunicação ocorrem, uma vez que uma mesma informação, fornecida a indivíduos presentes em um mesmo ambiente, pode ser (e será) interpretada de forma diferenciada por cada um deles.

Justamente por existir essa interferência de fatores externos e internos na interpretação das mensagens comunicadas, foi buscada a base teórica de sua interpretação na Teoria da Relevância (TR), a qual será descrita a seguir.

## 2.1 DEFINIÇÃO

Para Sperber e Wilson (1995), a TR define-se como uma abordagem pragmático-cognitiva fundamentada no conceito de que o ser humano presta

atenção ou se preocupa com estímulos que vêm ao encontro de seus interesses. Para esta teoria uma das características essenciais da comunicação humana e do estudo dos significados é o reconhecimento das intenções do sujeito que produz a enunciação. Estas intenções podem ser manifestadas de maneira sutil ou evidente, isto é, de forma intencional. A afirmação central da Teoria da Relevância é a de que expectativas de relevância geradas por um enunciado são precisas e previsíveis o suficiente para guiar o ouvinte ou o leitor na direção do significado do falante ou do enunciator do texto escrito. Para os autores, a relevância é uma propriedade de seleção automática de entrada de dados para os processos cognitivos. Tais entradas podem ser constituídas de elocuções, pensamentos, memórias, ações, sons, visualizações, cheiros ou outros estímulos quaisquer.

Hodara *et al.* (2006) resumem que na TR uma suposição é relevante num contexto se e somente se, esta possuir algum efeito contextual naquele contexto. Como todo processo biológico, efeitos contextuais devem apresentar um determinado custo, logo, uma suposição é mais relevante para o contexto quando apresenta uma maior extensão de efeitos contextuais, ou ainda, quando apresenta um menor custo de processamento para uma dada e maior expansão de contexto, e conclui: “a relevância da suposição é diretamente proporcional ao conjunto de efeitos contextuais, e inversamente proporcional ao custo de processamento dos efeitos contextuais obtidos” (p. 59).

Para qualquer pessoa, uma informação será considerada relevante se for ao encontro de suposições que a mesma já tem, podendo gerar uma nova suposição ou até contradizê-la. A mudança de opinião denomina-se efeitos contextuais (cognitivos), que são interferências não-triviais, do ponto de vista da lógica cognitiva.

A compreensão é alcançada quando a intenção comunicativa é satisfeita, isto quer dizer, quando o leitor ou o ouvinte foi capaz de compreender as intenções comunicativas do enunciator.

Com base na constatação de que um indivíduo presta atenção ao que interessa, o conceito de relevância constitui-se no equilíbrio entre efeitos cognitivos e esforço de processamento. Algo é irrelevante se, com muito ou pouco esforço, não se obtém efeitos contextuais ricos. Algo é relevante se ricos efeitos contextuais

advém de pouco esforço ou mesmo de um esforço adicional justificável. O princípio de relevância indica que todo ato de comunicação ostensiva comunica a presunção de sua própria relevância ótima (SPERBER & WILSON, 1995).

A partir disso, os referidos autores descrevem que a relevância para um indivíduo define-se a partir de duas condições: a) de grau 1: uma suposição é relevante para um indivíduo, na medida em que os efeitos contextuais alcançados quando ela é otimamente processada são amplos; e, b) de grau 2: uma suposição é relevante para um indivíduo na medida em que o esforço requerido para processá-la otimamente é pequeno.

O indivíduo, ao produzir um enunciado, requisita a atenção do ouvinte e, ao fazer isso, está sugerindo que o enunciado é relevante o suficiente para merecer atenção (SILVEIRA & FELTES, 1999).

Para Sperber e Wilson (1995), quando o estímulo ostensivo é relevante o suficiente para merecer o esforço do destinatário para processá-lo e o estímulo ostensivo é o mais relevante compatível com as habilidades e preferências do comunicador, trata-se da presunção de relevância ótima.

O modelo ostensivo-inferencial, proposto pela teoria, a partir de Sperber e Wilson (1995) e Carston (1988), estabelece três níveis de análise, que refletem três níveis representacionais:

- Forma lógica – que depende da decodificação linguística do estímulo;
- Explicatura – onde a forma lógica é desenvolvida através de processos inferenciais de natureza pragmática; e,
- Implicatura – que, partindo da explicatura, constrói as inferências pragmáticas.

Para Rauen (2003), a novidade nesses níveis representacionais é que, entre o dito e o implicado, estatui-se um nível intermediário que explicita as variáveis pragmáticas. Para o autor, a interpretação de um discurso é altamente dependente do contexto cognitivo, dado que ele permite recuperar adequadamente, por meio de processos inferenciais, a intenção pretendida pelo autor.

Para a TR, segundo Mazuroski Jr (2009), a concepção de um contexto comum não é auto-evidente, pois, ainda que existam vários fatores e componentes compartilhados entre falantes de uma mesma língua e entre membros de uma comunidade sócio-cultural, cada interlocutor conteria em si mesmo um ambiente cognitivo constituído de forma idiossincrática, que seria muito mais relevante como contexto interpretativo do que os fatores externos.



### **3 A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL**

Meyer e Rowan (1992) descrevem que as organizações são direcionadas para incorporar práticas e procedimentos “institucionalizados”, isto é, valores e padrões definidos previamente e adotados em busca de legitimidade. Após institucionalizadas, essas intenções da empresa são transmitidas o tempo todo por documentos escritos, políticas e práticas organizacionais, e por formas implícitas, como a consideração da experiência anterior do empregado ou sua comparação com outro funcionário (ROUSSEAU, 1995). Anbreu e Silva (2006) concordam que a boa relação supervisor-empregador exige mecanismos de comunicação estreita que permitam tanto informar aos empregados como está a satisfação da empresa com as condutas e o desempenho deles e como as decisões e cumprimento de promessas acontecerão, quanto aos trabalhadores questionar decisões tomadas pela empresa.

Segundo Mazuroski Jr. (2009), no ambiente empresarial, muitas informações precisam ser lidas “nas entrelinhas”, sendo que o texto explícito nem sempre deixa claro qual informação está sendo transmitida e que “a interpretação correta do que a empresa fala ou faz só pode se dar dentro de um contexto específico” (p. 60).

Para o autor, de forma similar ao investidor, o trabalhador da empresa também adota e ajusta seu comportamento de acordo com o que a empresa “fala sobre si mesma”, modificando continuamente sua percepção de risco. Se o trabalhador recebe uma informação sobre a empresa que seja interpretada como muito negativa, isso possivelmente aumentará muito a sua percepção de risco a respeito da empresa, o que pode levá-lo a abandonar seu posto em busca de mais segurança em outra instituição.

Logo, “cientes desta ligação intrínseca entre percepção e comportamento, as corporações fazem uso de distorções da realidade imediata disponível ao trabalhador, manipulando-o através da criação de uma realidade alternativa, que apela aos seus sentidos e o conduz para o comportamento que mais beneficia a instituição” (MAZUROSKI JR., 2009, p. 68).

Clemen (2005) descreve que “assim como a comunicação externa, a interna deve ser muito atraente e impactante. Deve seduzir e encantar. O tratamento da linguagem também pode ser ‘sofisticado’, como o preparado para os consumidores externos. Sem todos esses cuidados os Cidadãos Corporativos rejeitam e não se sentem valorizados pela Comunicação” (p. 54). O autor deixa claro que é facultado às empresas projetar uma falsa imagem de si mesmas, sendo um comportamento até mesmo esperado pelos seus públicos internos e externos, pois assim ela se torna sedutora. Sendo assim, é comum que a empresa empenhe grandes esforços na criação e sustentação de fatos irreais, com o objetivo único de manipular a percepção dos seus públicos.

Uma das formas de controle baseada na manipulação da percepção, segundo Elsbach (2006), é a chamada "Organizational Perception Management (OPM)", que engloba uma série de conceitos e técnicas organizadas em um campo interdisciplinar, requisitando saberes das Ciências Sociais (Relações Públicas, Jornalismo e Administração) e das Ciências Humanas (Psicologia e Linguística) compondo uma disciplina recente.

Segundo o autor, a OPM manipula a imagem percebida da organização frente a um público específico, que varia conforme as necessidades e momentos da empresa. O trabalho da OPM numa escala menor e mais localizada é o público interno onde procura criar uma imagem da empresa junto aos seus empregados que os torne mais motivados e produtivos. Ao empregado é oferecida uma imagem de crescimento estável e continuado, reforçada em todos os meios de comunicação interna de que a instituição disponha.

Para Gouldner (*apud* Siqueira, 2005) um princípio moral aceito universalmente e não padronizado, é a obrigação de retribuir um favor recebido. Denominado norma de reciprocidade, se assenta em duas exigências sociais básicas: (a) deve-se ajudar a quem nos ajuda e (b) não se deve prejudicar a quem nos beneficia. Segundo o autor essa norma é evocada em situações sociais diversas, sempre que um doador oferece ajuda, auxilia, presta um favor ou beneficia outra pessoa. As noções defendidas por Gouldner estão assentadas em dois papéis do convívio social: o papel de doador e o de receptor. Sendo papel social um conjunto de ações padronizadas que se espera das pessoas ao ocuparem posições numa interação

social (Nova, *apud* Siqueira, 2005), entende-se que a norma de reciprocidade não só provoca a noção de débito no receptor como também leva o doador a desenvolver expectativas de retribuição por parte do receptor.

O esquema mental de reciprocidade, ou representação mental do conhecimento sobre a norma de reciprocidade defendida por Gouldner (*apud* Siqueira, 2005), seria estruturado a partir do entrelaçamento de conceitos tais como: doador, receptor, retribuição, obrigatoriedade, credor e devedor.

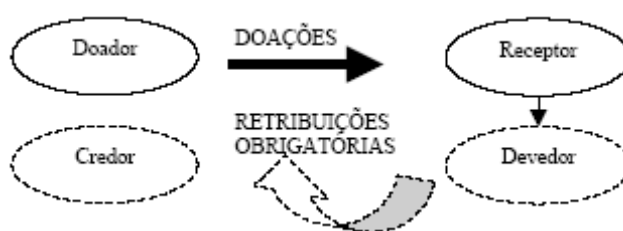


Figura 5 - Esquema mental para a norma de reciprocidade. (SIQUEIRA, 2005, p. 84)

Em 1986, Eisenberger *et al.* (*apud* Siqueira, 2005) propuseram que os empregados elaboram crenças globais sobre a extensão em que uma organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem estar. A este conjunto de crenças eles denominaram Percepção de Suporte Organizacional (PSO). Para esses autores, a norma de reciprocidade de Gouldner (1960) explica o relacionamento entre empregados e organização: na medida em que empregados formam percepções genéricas sobre intenções e atos da organização a eles direcionados, a partir da observação de como os seus dirigentes praticam as políticas e os procedimentos de gestão de pessoas, atribuindo à organização características humanas e acreditando manter relações sociais com ela.

Siqueira (2005) descreve que as doações organizacionais são entendidas como atos gerenciais que concretizam a política de gestão de pessoas no dia a dia da dinâmica organizacional. Nesta perspectiva, as crenças que integram PSO representam cognições sobre o quanto a organização já doou, através de suas políticas de gestão de pessoas, ou poderá doar para seus empregados no futuro. Crenças de PSO são desenvolvidas porque o empregado se coloca no papel de receptor de doações já feitas, ou de provável receptor de doações futuras da organização. Tais crenças servem para compor a identidade social do empregado

nesta relação de troca social: ele identifica a si próprio como um beneficiário e a organização como uma fonte social de apoio, fortalecendo-se o conceito de PSO como um componente cognitivo do esquema mental de reciprocidade. Portanto, PSO são crenças nutridas por empregados que se posicionam mentalmente como receptores ou beneficiários de doações organizacionais durante o intercâmbio social.

Segundo Nova (*apud* Siqueira, 2005), normas sociais exercem um poder coercitivo através de sentimentos de obrigatoriedade, sem serem claramente compreendidas pelo próprio indivíduo as razões para alguns de seus atos. Por outro lado, violações de um dever moral geram sentimentos de culpa.

Após receber doações organizacionais e se colocar no papel de receptor, fortalecendo crenças de que a organização se preocupa com seu bem-estar e se configura como uma fonte de suporte (PSO), o empregado receptor passa a acreditar também que deva retribuir à organização de alguma forma. A partir de uma visão cognitivista, as crenças do empregado acerca desta dívida social para com a organização, ou seja, a obrigatoriedade de retribuir um favor compõe o comprometimento organizacional normativo.

Comprometimento organizacional, segundo Wiener (1982), compreende a internalização de pressões para ações que vão ao encontro de objetivos e metas organizacionais, levando empregados a pautar seu modo de agir em consonância com as crenças sobre o que consideram correto e moralmente aceitável.

Ao se reposicionar como devedor, o empregado também reelabora o papel social da organização nesta relação e a ela atribui o papel de credora. Utilizando neste contexto de troca social a norma de reciprocidade como um esquema mental matricial, a qual preconiza a obrigatoriedade de retribuir um favor, o empregado receptor, ao se identificar como devedor, fortalece as suas crenças de débito moral para com a organização, e sua maneira de retribuir a ela é permanecer trabalhando para ela (ALLEN & MEYER, 1996).

Em sua pesquisa, Siqueira (2005) conclui que para desenvolver elos afetivos com a organização e com o trabalho, é necessário que o empregado receptor mantenha crenças de ser ela (a organização) uma doadora, se identificando como devedor da organização e acreditando estar moralmente em débito com ela e, finalmente, que em situações nas quais o empregado se posicionar como doador, a organização deverá ser mentalmente representada como um ator social que retribui as ofertas espontâneas de seus colaboradores.

O referido autor destaca uma questão intrigante que merece análise: a forte influência de PSO sobre a afetividade no trabalho, pois acredita-se que ela, ou um conjunto de crenças nutridas pelo empregado em seu papel de devedor da organização doadora, seja resultante de convicções culturalmente transmitidas, quando se formata mentalmente o papel das empresas como atores sociais detentores de amplos recursos, aos quais o trabalhador tem acesso ao se tornar seu colaborador. Neste sentido, ao ingressar em uma empresa o indivíduo a representa mentalmente como uma possível fonte de apoio e suporte à qual está ligado por laços de trabalho.

Aqui cabe destacar que a OPM pode contribuir, de forma incisiva, na construção desta imagem “doadora” construída pelas organizações.

Siqueira (2005) descreve que o funcionário assume, logo após seu ingresso, o papel social de receptor em decorrência de informações que capta no meio organizacional acerca de doações ou suportes que a empresa costuma oferecer a seus colaboradores por intermédio de políticas de gestão de pessoas. É possível que pelo fato das empresas serem concebidas culturalmente como entidades detentoras de recursos e que estes sejam, em parte, distribuídos aos colaboradores, eles entendam ser beneficiários em uma troca social, iniciada pela empresa ao ofertar benefícios de forma genérica a todos, ou especiais a determinadas pessoas que se destacam. Todas estas conjecturas merecem investigações futuras.

O referido autor sintetiza as análises conceituais e os resultados empíricos de seu estudo definindo que é possível aceitar como pertinente a existência de um esquema mental de reciprocidade, cuja função psicológica seria de permitir ao trabalhador manusear mentalmente informações sobre seus papéis sociais de receptor e devedor quando se relaciona com uma organização numa interação de troca social. Este esquema mental, por sua vez, amplia-se quando o empregado assume o papel de doador, oferecendo gestos de colaboração espontânea à organização e desenvolvendo expectativas acerca de sua reciprocidade, lembrando-se com maior clareza de ter sido doador e de ter a organização o dever de retribuir quando vivencia situações problemáticas para as quais necessitaria de apoio organizacional.

Os gerentes devem atentar para a importância de seus papéis como executores de políticas organizacionais, pois, no esquema mental de reciprocidade dos trabalhadores, a noção de organização doadora é estruturada a partir de atos

gerenciais, sendo esses atos o início da troca social que, por sua vez, levam empregados a: a) se posicionarem como beneficiários e acreditarem no suporte organizacional; b) se perceberem como devedores e se comprometerem normativamente com a organização, resultando em vínculos afetivos com o trabalho e com a organização.

## 4 ANÁLISE

Para este trabalho não foi realizada pesquisa de campo, porém buscou-se utilizar as falas de funcionários pesquisados anteriormente por outros acadêmicos que pudessem ilustrar os conceitos apresentados.

Independente do modelo escolhido por uma organização para a avaliação do desempenho humano é certo que um dos objetivos desta tarefa é a diminuição da subjetividade no processo avaliativo. Porém, mesmo com o estabelecimento de critérios claros e escalas de pontuação, os prognosticadores e a graduação não atendem a esse objetivo, pois, conforme pesquisa realizada por Gonçalves e Leite (2004), ainda persiste a existência de valores ambíguos, conforme depoimentos citados:

*“Eu acho que existem algumas lacunas aonde eu tenho que classificar a pessoa em uma das quatro letras, ..., muitas vezes, ela está entre um e outro, ou eu classificaria com outra frase (D1).” (p. 431)*

*“... dei D, mas, fiz também porque eu não conseguia classificar em C, em nada, ..., mas também não fiquei contente com aquilo (D2).” (apud)*

As autoras sugerem que, para que um instrumento minimize esse problema, deve ser constituído de prognosticadores relacionados ao que se espera e se exige de cada profissional, por isso, sua construção deve ser baseada no perfil profissional desejado. Além disso, defendem que é preciso conceituar os traços comportamentais diretamente responsáveis pela eficiência no trabalho, garantindo a mesma compreensão para todas as pessoas envolvidas.

Essas definições claramente representam a tendência organizacional de massificar seus funcionários em modelos preestabelecidos de conduta e comportamento, onde a ferramenta deve contemplar todo o detalhamento de comportamentos esperados e como pontuar as atitudes dos funcionários de uma maneira única a todos.

*“Uma dificuldade que eu sinto, as pessoas têm uma mudança no decorrer do tempo, que a avaliação de desempenho não contempla. Ou deveriam mudar os itens obrigatórios dependendo do tempo, da pessoa ou da característica. Não sei bem como mudar (D3).” (apud, p. 431)*

A fragilidade das avaliações na percepção do avaliado é nítida e por mais elaborado que seja o método, o funcionário nunca se sentirá totalmente considerado em processos como esse.

*“Um funcionário que está há dez anos aqui, você está pondo C sempre em tudo, então, quer dizer, nem foi para frente, você não ganhou nada, ... Você parou realmente para se avaliar? Porque não acho que as pessoas simplesmente passam dez anos, sem ter nenhuma mudança ..., alguma coisa, ou de bom ou de ruim, tem que ter mexido ... nunca melhorou, nunca piorou, nunca procurou fazer alguma coisa para mudar aquilo lá (D5).” (apud, p. 432)*

Outra característica a ser destacada na pesquisa de Gonçalves e Leite (2004) é o despreparo dos gestores em lidar com o processo de avaliação:

*“No meu ponto de vista, hoje você está ótimo, agora você com você mesmo, eu quero que você pegue e faça uma reflexão, você sabe no que que você é fraco, no que que você não é tão bom, e você tem que melhorar esses pontos” (D2). (p. 432)*

Ora, se ao chamar um funcionário para lhe prestar *feedback* sobre seu desempenho, tendo em vista a TR, onde se parte do pressuposto de que a informação a ser dada tem uma relevância ótima, e a expectativa do gestor é a de que essa informação será processada de forma correta por seu funcionário, o depoimento acima (de um gestor), representa claramente uma das grandes falhas de qualquer processo de avaliação de desempenho: o despreparo dos gestores em primeiro, saber avaliar os pontos de melhoria ou de destaque de seus funcionários; em segundo, saber lidar com o momento, que provoca no avaliado um sentimento de insegurança e nervosismo; em terceiro, comunicar de forma clara sua opinião e suas expectativas; e em quarto, saber trabalhar com o enfrentamento.

Sob o ponto de vista do funcionário receptor desta informação incompleta, a qual poderia ser chamada de “meia informação”, fica claro que ele absorverá deste discurso o que lhe causar menor esforço, já que, pela TR, a relevância é uma propriedade de seleção automática de entrada de dados.

Um tema frequentemente usado para justificar a implementação de um processo de avaliação é a necessidade de mudança. Muitas vezes a organização não detalha a seus funcionários porque tais mudanças são necessárias e como elas vão impactar em suas rotinas. Não é de se estranhar que haja uma grande resistência dos funcionários a praticar tais ações, Morin (2001) descreve:



O princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de tal forma que, gradualmente, os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas com relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios. (p. 9)

De acordo com Paz (1995), a AD é um ponto nevrálgico para os profissionais de recursos humanos, por provocar reações ambivalentes, tanto em quem elabora e implanta o sistema, como em seus usuários.

Em sua revisão sociológica das sociedades modernas, Barbosa (1996) retrata que a sociedade brasileira, de um modo geral, e o serviço público (pode-se incluir também o privado), encontram-se organizados como um sistema meritocrático, tanto para o ingresso quanto para a mobilidade no seu interior. Entretanto, a leitura da “realidade empírica” pelos diferentes segmentos sociais envolvidos nesse debate não ratificam o Brasil como uma sociedade ideologicamente meritocrática. Primeiro, porque outros critérios, como relações pessoais, de parentesco, de posição social e de antiguidade são utilizados, lado a lado com princípios meritocráticos, na colocação das pessoas no interior da nossa estrutura social. E, segundo, porque o significado do que é desempenho e a sua importância relativa aos valores anteriores não é a mesma para todos os grupos.

Num comparativo com a sociedade americana, a autora supra citada comenta que esta está pronta a admitir a igualdade jurídica e a desigualdade de fato, consequência das diferenças entre os desempenhos individuais e das desigualdades naturais. A sociedade não coloca como tarefa anular ou aplainar, nem institucional nem juridicamente, essas diferenças. Assim sendo, a ideia de justiça social se aproxima mais de um conceito de proporcionalidade ou equidade e menos de igualdade, esta última funcionando, basicamente, como um valor-meio e não um valor-fim. Neste contexto de igualdade jurídica, o desempenho é visto como um conjunto de aptidões e realizações e funciona como um mecanismo socialmente legítimo, que permite à sociedade diferenciar, avaliar, hierarquizar e premiar os indivíduos entre si. Ele é composto pelo conjunto das realizações objetivas de cada indivíduo, entendidas como o resultado das propriedades idiossincráticas de cada um de nós. Portanto, o desempenho é o resultado de processos e mecanismos intrínsecos ao ser humano, de ordem mais psicológica do que social. Ele é, na perspectiva norte-americana, mais um produto individual do que social. O

desempenho é a expressão paradigmática do credo de que a capacidade que cada indivíduo tem de perseguir seus objetivos e viver a sua vida baseado em seus próprios recursos.

Barbosa (1996) exemplifica a concepção do desempenho nos Estados Unidos com o chamado *star system*, que é a premiação dos melhores entre os melhores, a consagração do desempenho individual como resultado das características únicas excepcionais de determinados indivíduos. Porém este sistema só poderia existir em uma sociedade profundamente impregnada por uma ideologia de meritocracia e por uma concepção de igualdade como um direito e não como um objetivo social. Por outro lado, ele inexistia em uma sociedade como a brasileira, cuja concepção de igualdade dificulta a formação de uma determinada hierarquia meritocrática.

Essa característica brasileira é evidenciada, por exemplo, nas pesquisas de Fontenele (2010) que transcreve os seguintes discursos de seus entrevistados:

*“Eu acho que as avaliações são feitas ‘pro forma’. Porque como os chefes precisam identificar os funcionários, os funcionários precisam identificar o chefe; então, nenhum subordinado vai se contrapor à chefia. O chefe pelo seu poder de mando pode realmente vir prejudicar um servidor numa avaliação ou até mesmo depois dessa avaliação feita. (Servidor enfermeiro)” (p. 1318)*

*“Eu procuro colocar as melhores notas possíveis, por que eu dependo da avaliação dela. Aliás, ela primeiro nos avalia, depois a gente avalia, mas o retorno ninguém vê. Eu procuro colocar na minha chefe as melhores notas. (Servidor auxiliar de enfermagem)” (apud)*

Nas citações acima fica clara a prioridade das relações acima do desempenho realizado e na citação a seguir a preocupação com a comparação aos demais, evidenciando a busca pela igualdade conforme defendido por Barbosa:

*“E o que a gente nota em relação ao desempenho dos profissionais da área paramédica é intenso e há uma discriminação em relação ao médico que sempre é priorizado. Eu acredito que dentro de um hospital todos têm uma função importante e interligada. (Servidor fonoaudiólogo)” (FONTENELE, p. 1322, 2010)*

Anbreu e Silva (2006) encontraram o uso de tendências pessoais no processo de avaliação conforme relatado:

*“Percebeu-se, na avaliação feita pelo supervisor 1, tendência a considerar empregados mais velhos como de baixo desempenho. O supervisor 2, contudo, teve a tendência oposta, categorizando os empregados mais velhos como de desempenho mais alto.” (p. 100)*

Para Philadelpho e Macedo (2007), a entrevista de avaliação leva o trabalhador mais a um exame de consciência do que a uma análise de seus resultados. Nela, o que é considerado são os esforços do trabalhador em ser um bom empregado. Este dispositivo operacional de RH favorecia o domínio da organização sobre o aparelho psíquico dos trabalhadores. E concluem que as organizações utilizam a AD para mensurar a forma como o trabalho é realizado em determinado período, e tem neste sistema um método de controle do desempenho das pessoas. Percebe-se nesta posição estar implícita a utilização da AD como um instrumento de poder que controla e direciona o comportamento dos trabalhadores, como forma de apresentar o discurso ideológico das organizações voltado ao desenvolvimento das pessoas. Sendo assim tem-se a AD como um instrumento de poder na gestão de pessoas utilizada para controlar e direcionar o comportamento e conhecimento dos trabalhadores, em prol dos objetivos organizacionais, permeados pela ideologia dominante das organizações.

Guimarães *et al.* (1998), colocam que a avaliação de desempenho envolvem dificuldades que podem gerar problemas às organizações que a utilizam. Segundo Goodale (*apud* Guimarães *et al.*, 1998), isso foi constatado através de pesquisas, onde 70% da amostra relatou sentimento de confusão após o *feedback* recebido dos gerentes na avaliação de desempenho. Também, menos de 10% das organizações pesquisadas relataram casos de sucesso dos seus respectivos sistemas de avaliação e menos de 20% das avaliações são efetivamente realizadas.

Dutra (2001) relata que é difícil a tarefa de buscar desenvolvimento e satisfação mútuos, pois empresas e pessoas são dinâmicas e, conseqüentemente, a relação entre elas também o é. Os modelos tradicionais não dão conta desse dinamismo, apresentando distorções nesse relacionamento à medida que sobrepõem os interesses da organização aos das pessoas. O resultado é o não comprometimento das pessoas, se elas discordarem das práticas usadas. Segundo o autor, os modelos atuais sugerem que se busque o equilíbrio nas relações, respeitando-se as diferenças individuais e grupais com vistas a uma alavancagem mútua. Há de se manter o foco no processo, visando continuamente a conciliação das expectativas e dos interesses das partes envolvidas.

Em pesquisa sobre os sentidos do trabalho com estudantes de administração e administradores de Quebec e França, Morin (2001) surpreendeu-se quanto à

semelhança entre os grupos distintos de administradores (Quebec e França) terem uma concepção positiva do trabalho. Mas esta concepção existe apenas se o trabalho for feito de maneira eficiente, se conduz a alguma coisa, se beneficia a outras pessoas, se ele corresponde aos interesses e às competências das pessoas, se ele permite aprender, realizar-se e superar-se e se ele permite exprimir-se e exercer seu poder.

“Quando perguntamos aos administradores do que eles sentem ou sentiriam mais falta se eles não trabalhassem mais, eles tenderam a responder: ter alguma coisa para fazer, ser produtivo, sentir-se útil, ter dignidade pessoal, manter as relações com os outros, o sentimento de fazer parte de um grupo e o salário.” (p. 15)

Em sua pesquisa realizada no setor bancário, Grisci (1999) traz, entre outros, o seguinte depoimento de um funcionário a respeito do estabelecimento e atingimento de metas:

*“A gente é tocado na questão do brio. Quer dizer: numa reunião, eles começam a apresentar os dados de agência por agência, na frente do grupo. Então te põe a prova. Isso aí já causa um choque meio forte nas pessoas. Nas rodinhas de colegas se ouve manifestações desse tipo: que as pessoas estão preocupadas, ou está nervosa, chateada com a maneira como as coisas estão sendo cobradas. Mas isso é sempre feito em pequenos grupos, ninguém abre o jogo assim, com medo de alguma coisa. É um desgaste psicológico.”* (p. 7)

A partir deste discurso, é possível ilustrar: a) como se perpetuam contradições entre discursos e práticas, *“já que ninguém abre o jogo, assim”*; b) os modos de trabalhar e de se relacionar, sob o prisma da competitividade tão enaltecida nos tempos atuais; c) a questão das práticas, que jamais são desvinculadas de uma ética; d) o processo de trabalho capitalista, cujo cerne se encontra na acumulação de riquezas, uma vez que *“é uma coisa que não tem fim”*; e) um modo de gestão baseado na meritocracia, em que a noção de sucesso e de fracasso remete ao sujeito individualizado que é tocado na questão do brio; e f) os modos de subjetivação dos sujeitos, uma vez que o mundo do trabalho os caracteriza, quer pela sua inclusão, quer pela sua exclusão.

Heloani (2003) pesquisou sobre os impactos das mudanças na profissão de jornalista e também encontrou inúmeros profissionais sofrendo pressões psicológicas no dia a dia de trabalho:

*“Acho que o mercado jornalístico nunca esteve tão ruim como está agora. Fecharam-se muitas portas. A carga de trabalho é muito grande. A jornada é muito alta. A exigência é muito grande e o*

*retorno é pouco. Se você não quer, a porta da rua está aqui e tem fila (...) Fazem a mesma coisa que você faz e com um salário menor (...) (Sujeito 6).” (p. 50)*

Philadelpho e Macedo (2007) descreveram com base na pesquisa que realizaram com gestores e profissionais técnicos de uma empresa de construção civil na cidade de Goiás a seguinte visão da AD pelos seus participantes:

<b>Avaliação de Desempenho</b>	<b>Diretores e Gerentes</b>	<b>Funcionários Administrativos e Operacionais</b>
Definição	Mecanismo de aperfeiçoamento; Forma de controle e alinhamento dos trabalhadores aos objetivos organizacionais, rápido, objetivo e utilizando pontuação.	Prática formal percebida como uma ordem a ser cumprida; Representa uma forma de pressão para aumentar o desempenho; É burocrática, sem história, sem padrão de indicadores; Não gerava resultados, mas pode oportunizar crescimento profissional.
Vantagens e benefícios	O alinhamento da empresa, a possibilidade de alcançar os objetivos organizacionais e servir de justificativa para concessão de aumento e promoção salarial.	Possibilidade de promoção, aperfeiçoamento das virtudes, diminuição das deficiências, de permissão para críticas e de motivação ao crescimento profissional.
Resultados	Possibilita: melhoria do clima organizacional, avaliação do coordenador, reconhecimento da melhoria do desempenho e incentivo do diálogo.	Nem sempre ajudam, não são acompanhados, mas poderiam possibilitar melhorias do próprio empenho, promoção e alteração de atitudes e comportamentos, se fossem efetivamente utilizados.

Tabela 1 - A ADD na visão de gestores e funcionários (adaptado de Philadelpho e Macedo, 2007)

Além disso, em suas pesquisas os autores evidenciaram o descaso das chefias no processo da AD onde as entrevistas eram realizadas apressadamente, os chefes preenchiam depressa os formulários e os resultados das avaliações nem sempre eram considerados para promoções, pois não existiam critérios de promoção claramente definidos.

Outro aspecto encontrado por Philadelpho e Macedo (2007) foi o que é feito com as críticas ao processo de AD realizada pelos gestores da empresa pesquisada. A atitude dos diretores foi solicitar mudanças e alterações nos formulários, modo de aplicação, sem alterar a concepção ou mesmo o grande problema do programa: o uso não adequado ou parcial dos resultados da ADD, o que gerou frustração nos trabalhadores e comprometimento dos resultados esperados pela diretoria. Os autores afirmam que seus dados reafirmam os posicionamentos de Ribeiro, Pagès (1993), Foucault (1996), Freitas (2005),

Gramignia (2002) e Pontes (1991), indicando que as práticas organizacionais relacionadas ao uso dos resultados da AD representam práticas de poder e que são resultados também de aspectos relativos à cultura organizacional. Finalizam ainda afirmando que, de acordo com suas pesquisas, a AD é alterada para que seus resultados não se constituam em obstáculos às ações desviantes dos princípios ideológicos da empresa em relação à política e prática de gestão de pessoas praticadas pela diretoria.

A questão da chefia (ou liderança, ou gestão – definições que variam de autor para autor, mas aqui compreendidas como o profissional que realiza a gestão imediata de outrem) é crucial para formação da imagem organizacional, como deixam claro Anbreu e Silva (2006) em suas pesquisas, quando constatarem que para alguns empregados o contrato é aquele feito com o supervisor:

*“Quando se fala em empresa talvez fique um pouco generalizado, mas, quando se fala em supervisor, ele é a nossa empresa, o dono da nossa empresa, a gente recorre hierarquicamente primeiro a ele, então, nesse aspecto eu estou correspondendo, sim.” (p. 99)*

*“A empresa em si, eu não considero, porque a empresa Alfa é uma imensidão, né? Essa insatisfação pode ser tratada com o supervisor, ou o gerente de área que está ali e tem a sua equipe nas mãos exatamente.” (apud)*

Sendo assim, as mensagens diárias emitidas pelo supervisor recebem maior atenção dos funcionários do que qualquer outro tipo de comunicação organizacional, como jornais, manuais ou boletins eletrônicos (*apud*).

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve a intenção de levantar se e como a percepção do avaliado influencia nos resultados da avaliação de desempenho, ou seja, se ela está ou não sujeita a usos inadequados por questões subjetivas atreladas aos laços de trabalho. Não coube a este estudo questionar a legitimidade da aplicação da ferramenta, uma vez que a mesma já se encontra consolidada nas práticas de gestão de pessoas, apesar de Philadelpho e Macedo (2007) terem afirmado que tal ferramenta pode ser moldada aos interesses exclusivos da diretoria para suas práticas desviantes dos propósitos “vendidos” aos funcionários.

Essa “venda” é feita por meio da comunicação organizacional, que, tal como foi vista, não necessariamente representa a verdade, podendo ser moldada aos objetivos organizacionais.

Há que se pensar numa forma de modelar a AD para que não seja usada como recurso ideológico, geradora de um discurso legitimador de práticas de gestão de pessoas tecnicamente corretas, porém que camuflam ações autoritárias, centralizadoras e excludentes exercidas pela diretoria que considera seus interesses particulares.

Segundo Barbosa (1996), a problemática de planos de avaliação de desempenho e de reconhecimento do mérito somente será resolvida por meio da legitimidade prática e não por decretos ou outros mecanismos jurídicos e formais. A legalidade de um sistema de avaliação não implica sua legitimidade por parte dos atores envolvidos. Essa legitimidade só se estabelece quando há envolvimento das pessoas, quando compreendem o sentido e visualizam o impacto dos resultados, quando percebem a chance de aprender, crescer e melhorar no que fazem. O resultado da avaliação, longe de espelhar o desempenho real do avaliado, espelha o caráter personalístico da relação chefes-subordinados.

Importante ressaltar, como dito por Gonçalves e Leite (2004), que não há instrumento, por melhor que seja, capaz de conter, em suas definições, frases ou valorações que consigam retratar exatamente cada indivíduo ou toda diversidade de desempenho e comportamento.

Na pesquisa bibliográfica para este trabalho, uma característica se destacou no âmbito das pesquisas acadêmicas, a de que elas se dividem basicamente em duas

vertentes: as que buscam melhores práticas organizacionais voltadas ao lucro e obtenção de metas, e as que avaliam somente as opiniões dos funcionários, sendo raras obras unifiquem as duas visões.

Por mais otimistas que sejam a visão de alguns colegas, psicólogos organizacionais, as pesquisas realizadas não trazem à luz boas práticas no uso de seus conhecimentos científicos ao bem-estar dos trabalhadores, mas, muito mais, seu uso no estabelecimento de novos processos e ferramentas que afugentam esses trabalhadores à avaliação e análise constantes do corporativismo.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBUD, Cláudia Falavigna. Gestão de desempenho na organização. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2009.

ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity*. Journal of Vocational Behavior, v. 49, p. 252-276, 1996.

ANBREU, Maria Júlia Carvalho; SILVA, Georgina Alves Vieira da. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 93-104, 2006.

BARBOSA Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? Revista do Serviço Público, v. 120, n. 3, p. 58-102, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Avaliação do desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1988.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRETON, Philippe. Sociologia da comunicação. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARSTON, Robyn. *Implicature, explicature, and truth-theoretic semantics*. In: KEMPSON, Ruth (Ed.). *Mental representations: the interface between language and reality*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: segunda edição totalmente revista e atualizada. Rio de Janeiro: Editora Elsevier / Campus, 2004.

CLEMEN, Paulo. Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUTRA, Joel Souza (org.) Gestão por competências. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001. 2ª ed.

EDWARDS, Mark R., EWEN, Ann J. *360º feedback: the new model for employee assessment & performance improvement*. New York: American Management Association, 1996.

ELSBACH, Kimberly D. *Organizational Perception Management*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

FONTENELE, Maria de Fátima Marrocos. Gestão do desempenho humano: um estudo de caso em um Hospital Geral de Fortaleza (CE). Revista Ciência e saúde coletiva, Rio de Janeiro, 2010. Disponível no link <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232010000700040&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000700040&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em 25 de setembro de 2011.

GIL, Antônio C. Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, José Pedro. Desempenho Organizacional. In Seminário Econômica, nº 815, 2002.

GONÇALVES, Vera L. Mara, LEITE, Maria M. Januário. Diagnóstico situacional de um processo de avaliação de desempenho profissional. Revista Brasileira de Enfermagem, n. 57, p. 430-433, 2004.

GRISCI, Carmem Lígia Iochins. Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações. Revista Psicologia Ciência e Profissão, v.19, n.1, pp. 2-13, 1999.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino, NADER, Rosa Maria, RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

GUZZO, R. A. e NOONAN, K. *Human Resource Practice as Communications and the Psychological Contract*. *Human Resource Management*, vol. 33, n. 3, p. 447-462. New York: John Wiley & Sons, 1994.

HELOANI, José Roberto. Mudanças no mundo do trabalho e impactos na qualidade de vida do jornalista. Relatório de Pesquisa nº 12. São Paulo: FGV/SP (NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações).

HODARA, Ricardo Holmer; VICCARI, Rosa Maria; AXT, Margarete. Teoria da relevância, psicologia da atenção e hipermídia adaptativa. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação, Centro de Estudos Interdisciplinares em Novas Tecnologias da Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

LUCENA, Maria Diva. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 1999.

MAZUROSKI JR., Aristeu. Estratégias de controle e assujeitamento nos discursos organizacionais. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2009. 169 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Estudos Linguísticos, Departamento de Letras, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

MEYER, J. W., ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony*. In: MEYER, J. W., SCOTT, W.R. *Organizational environments ritual and rationality*. London : Sage, 1992. p. 41-62.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

NASCIMENTO, Auster Moreira ; REGINATO, Luciane ; LERNER, Daiane Fraga . A influência da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado das empresas. In: 8 Congresso USP Controladoria e contabilidade, 2008, São Paulo. 8 Congresso USP Controladoria e contabilidade, 2008.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad, LIMA, Geny Bárbara do Carmo, VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. Revista de Administração, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

PAZ, M.G.T. Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. Temas em Psicologia, n.3, p.73-90, 1995.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves e MACEDO, Kátia Barbosa. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. Revista Aletheia, n.26, p.27-40, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica. São Paulo: LTR Editora, 1991.

RAUEN, Fábio José. Contribuições da teoria da relevância aos estudos da pragmática, da cognição e da textualidade: questões e propostas de trabalho. Anais do 5º Encontro do Celsul: Curitiba, 2003.

REIS, Germano Glufke. Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

RESENDE, Enio. O livro das competências. Desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2003. 2ª ed.

ROSSO, Fabrício. Gestão ou indigestão de pessoas? Manual de sobrevivência para RH na área da saúde. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. O processo administrativo: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

ROUSSEAU, Denise M. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Fundamentos de comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVEIRA, Jane Rita Caetano da, FELTES, Heloísa Pedroso de Moraes. Pragmática e cognição: a textualidade pela relevância. Porto Alegre: Edipucrs, 1999. 2ª ed.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. Estudos de Psicologia, n.10, p.83-93, 2005.

SKINNER, Burrhus Frederic. Ciência e comportamento humano. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

SOUZA, Vera Lúcia. Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo? Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

SPERBER, Dan; WILSON, Deirdre. *Relevance: communication and cognition*. Oxford: Blackwell, 1995.

STAAT, David. *Organizations*. Em D. Staat (Org.), *Psychology and the world of work* (pág. 25-40). London: The Macmillan Press Ltd., 1994.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P. & FORTUNA, Antônio A. M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. Coleção FGV Negócios.

VERGARA, Sylvia C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2000. 2ª ed.

WIENER, Yoash. *Commitment in organizations: a normative view*. Academy of Management Review. v. 7, n. 3, 1982.